



**You have downloaded a document from
RE-BUŚ
repository of the University of Silesia in Katowice**

Title: Konflikty w zespołach bibliotecznych oraz wybrane metody ich rozwiązywania

Author: Joanna Kamińska

Citation style: Kamińska Joanna. (2010). Konflikty w zespołach bibliotecznych oraz wybrane metody ich rozwiązywania. W: M. Jarczykowa (red.), "Biblioteki i ośrodki informacji - zbiory, pracownicy, użytkownicy" (S. 53-62). Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



UNIwersYTET ŚLĄSKI
W KATOWICACH



Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Joanna Kamińska

Konflikty w zespołach bibliotecznych oraz wybrane metody ich rozwiązywania

Idea rozwiązywania zadań w grupach ma już wielowiekową tradycję. „Istota ludzka pracuje w grupach i tworzy grupy do pracy. A grupa, bez względu na to, jak i dlaczego się uformowała, natychmiast koncentruje się na jakimś zadaniu. Stosunki wewnątrz grupy wpływają na zadanie, a zadanie wpływa na osobiste stosunki wewnątrz grupy. Jednocześnie istota ludzka pozostaje jednostką. Dlatego w organizacji pracy trzeba doprowadzić do harmonii między grupą a jednostką”¹.

Grupę określić można jako świadomie wyodrębnioną zbiorowość minimum trzech osób (niektórzy z autorów, jak np. James A.F. Stoner i Charles Wankel, dopuszczają też możliwość stworzenia grupy już przez dwie osoby²) połączonych względnie trwałą więzią, wewnętrznie zorganizowanych, posiadających podobne cele, wartości i normy. Przyczyną powstania grupy jest wystąpienie między osobami związku, którego tłem są wspólne wartości, realizowane cele i zadania. Ponadto więź ta opiera się na wzajemnej znajomości, pomocy w wykonywaniu pracy; może mieć charakter oficjalny — wynikający ze stosunku pracy i charakterystyczny dla struktur formalnych, jak również nieoficjalny — będący wyrazem wspólnych zainteresowań i upodobań czy poglądów, co jest typowe dla struktur nieformalnych. Właśnie jej rodzaj decyduje o typie danej grupy.

Sztywny podział grup na formalne i nieformalne nie zawsze znajduje odbicie w rzeczywistości. Często grupy nieformalne tworzą się w obrębie grup formalnych, a cechy i przejawy funkcjonowania obu grup wzajemnie się nakładają i przenikają.

Spośród grup formalnych wyodrębnianych w organizacji duże znaczenie dla jej funkcjonowania mają zespoły zadaniowe, których członkowie realizują wspólnie prace wynikające z aktualnych potrzeb instytucji.

¹ P.F. Drucker: *Praktyka zarządzania*. Kraków 1994, s. 285—286.

² Zob. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*. Warszawa 1996, s. 407.

„Działanie zespołowe nie jest niczym innym, jak tylko każdorazowym specyficznym rozwiązaniem, jakie stosunkowo autonomiczni aktorzy społeczni [uczestnicy organizacji — J.K.] o zróżnicowanych dążeniach i orientacjach indywidualnych, dysponujący określonymi zasobami i umiejętnościami wymyślili, skonstruowali i zinstytucjonalizowali dla rozstrzygnięcia problemów kooperacji w procesie realizowania wspólnych celów”³.

Jednym z kluczowych terminów stosowanych w odniesieniu do pracy zespołowej jest pojęcie synergii. Polega ona na tym, że rezultat współdziałania zespołu jest wyższy niż suma rezultatów działań indywidualnych uczestników tego zespołu. Różnica pomiędzy tymi rezultatami nazywana jest efektem synergicznym lub efektem organizacyjnym. Gdy efekt ten jest dodatni, można mówić o synergii, gdy jest ujemny — o dyssynergii. „Osiąganie efektu synergicznego stanowi sens tworzenia, istnienia i rozwoju wszelkich organizacji”⁴.

Synergię w działaniu zespołowym osiąga się przez:

- współpracę, czyli działanie zmierzające do realizacji wspólnego celu w wyniku oddziaływania na siebie poszczególnych wykonawców realizujących określone zadania; takie podejście uznane jest za bardziej skuteczne niż rywalizacja;
- porozumienie jako pogodzenie sprzecznych stanowisk; osiągnięcie porozumienia przynosi lepsze rezultaty niż dzielenie zespołu na obozy większościowe i mniejszościowe;
- twórczy konflikt — różnice zdań mogą prowadzić do efektywnych i emocjonujących rozwiązań pod warunkiem, że pokieruje się nimi we właściwy sposób; z punktu widzenia synergii pracy zespołowej konflikt stanowi atut, a nie słabość, ponieważ może stworzyć grupie wielkie możliwości twórcze;
- zwycięstwo zespołu — uznanie dla całego zespołu, zamiast awansu jego poszczególnych członków, staje się osiągnięciem grupowym⁵.

Praca zespołowa jest podstawą działania niemal każdej organizacji, a więc także biblioteki. Praca kierowanego we właściwy sposób zespołu może przynieść nadzwyczaj dobre rezultaty.

Zespół pracowniczy w bibliotekach, zarówno większych, jak i mniejszych, składa się z osób o różnych kwalifikacjach, innym doświadczeniu zawodowym czy wreszcie odmiennym charakterze i usposobieniu. Udział we wspólnym działaniu stwarza dla bibliotekarzy szansę wymiany opinii, weryfikacji stanowisk, dodania i wypracowania nowych rozwiązań. Współdziałanie na rzecz wspólnego celu jest ważnym elementem integrującym pracowników biblioteki oraz ma niewątpliwą wpływ na atmosferę panującą w bibliotece.

Praca zespołowa może być dla jej uczestników trudnym doświadczeniem, zwłaszcza wtedy, gdy trzeba zrezygnować z własnych korzyści na rzecz zespołu.

³ M. Crozier, E. Friedberg: *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*. Warszawa 1982, s. 22.

⁴ L. Krzyżanowski: *Podstawy nauki zarządzania*. Warszawa 1985, s. 157.

⁵ Zob. J. Bank: *Zarządzanie przez jakość*. Warszawa 1996, s. 43—47.

Osoby współpracujące w grupie zobowiązane są również do przestrzegania określonych przez zespół norm i wartości. W wielu procesach bibliotecznych szczególną wagę przywiązuje się do staranności i dokładności. Podział funkcji i zadań w pracy zespołowej opiera się na założeniu, że każdy wywiąże się z powierzonych mu obowiązków najlepiej jak potrafi. Zaniedbania i błędy popełniane w przeświadczeniu, że odpowiedzialny za zadanie jest cały zespół oraz że w interesie innych jego członków leży kontrola i naprawa źle wypełnionych zadań, mogą stać się źródłem poważnych konfliktów i napięć. Bibliotekarze pracujący w zespołach pozostają nadal jednostkami, lecz jednocześnie powinni czuć się częścią zespołu i być gotowymi do rezygnacji z własnych dążeń na rzecz grupy. Praca zespołowa nie jest więc łatwym zadaniem i trzeba jej się stale uczyć, aby była dla biblioteki źródłem synergii. Niewątpliwie sprzyja temu umiejętność właściwego rozwiązywania pojawiających się w organizacji konfliktów.

Właśnie konflikt jest jednym z najbardziej widocznych przejawów zakłócenia relacji interpersonalnych w organizacji. Do niedawna uważano go za zbędny i szkodliwy, uznawano za zjawisko destruktywne, które trzeba jak najszybciej zlokalizować i wyeliminować. Tymczasem konflikt nie zawsze jest zjawiskiem negatywnym. Obecnie uważa się, że konflikty w organizacjach są nie tylko nieuniknione, ale nawet konieczne. Nadal sądzi się, że niektóre z nich mają charakter dysfunkcyjny, ponieważ mogą szkodzić poszczególnym osobom i utrudniać osiąganie celów organizacji. Jednakże część z nich przyczynia się do większej efektywności organizacji, a przez poszukiwanie rozwiązań może stać się instrumentem organizacyjnej innowacji i zmiany⁶.

Samo pojęcie „konflikt” pochodzi od łacińskiego *conflictus*, oznaczającego dosłownie „zderzenie”, ale może ono być interpretowane także jako niezgodność, sprzeczność, spór, zatarg. W literaturze przedmiotu konflikt bywa rozmaicie definiowany. Według Aleksiego Pocztowskiego, „konflikt oznacza sytuację społeczną, w której dochodzi do zetknięcia się sprzecznych interesów, postaw oraz wartości jednostek i/lub grup funkcjonujących w obrębie organizacji, których skutkiem są określone zachowania”⁷.

Zdaniem Stonera i Wankela, „konflikt w organizacji oznacza spór dwóch lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennych pozycji, różnych celów, wartości lub spostrzeżeń. Członkowie czy działy organizacji w trakcie sporu dążą do tego, aby ich sprawa lub punkt widzenia przeważały nad sprawą lub punktem widzenia innych”⁸. Jednocześnie autorzy zwracają uwagę na fakt częstego utożsamiania współzawodnictwa z konfliktem. Sytuacja współzawodniczenia istnieje wtedy, gdy jedna strona nie może przeszkodzić drugiej w osiągnięciu jej celów.

⁶ Zob. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie...*, s. 330.

⁷ A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa 2003, s. 434.

⁸ Ibidem, s. 329.

Z konfliktem mamy do czynienia wówczas, gdy taka możliwość zaistnieje i jest wykorzystywana.

Naukowcy wyróżniają następujące rodzaje konfliktów⁹:

- konflikt wewnętrzny pracownika — może być wywołany przez zbyt duże lub sprzeczne wymagania bądź ich niewłaściwe określenie; powoduje to niepewność działania, zanik motywacji itp.;
- konflikt w grupie — jest skutkiem ról odgrywanych w danym zespole przez poszczególne osoby, różnych osobowości pracowników czy odmiennych punktów widzenia;
- konflikt między jednostką a grupą — spowodowany sposobem reagowania poszczególnych osób na naciski wywierane przez grupę (mogą one zmierzać do wymuszania konformizmu, np. przez karanie jednostki za przekraczanie norm wydajności przyjętych przez grupę);
- konflikt między grupami — wynika z niewłaściwie pojmowanego współzawodnictwa między grupami czy działami organizacji; często dotyczy kierownictwa i podwładnych;
- konflikt między organizacjami — wywołany na ogół walką konkurencyjną, prowadzi do opracowania nowych wyrobów, technologii i usług.

Głównymi źródłami konfliktów w organizacji są: podziały zasobów, które są ograniczone, wskutek czego może się zdarzyć, że pewne grupy otrzymają mniej, niż chcą lub potrzebują; różnice celów wynikające ze specjalizacji poszczególnych działów organizacji; współzależność pracy, gdy realizacja zadań zależy od współdziałania poszczególnych działów (członkowie grup mogą oskarżać się wzajemnie o uchylanie się od wykonywania obowiązków, praca może być niewłaściwie rozłożona lub też wynagrodzenie za równomiernie rozdzieloną pracę może być zróżnicowane); odmienność poglądów. Konflikty mogą być również wywoływane przez pojedyncze osoby nasilające polemiki i pogłębiające różnice zdań bądź reagujące w sposób autorytarny czy zbyt ostry na drobne nieporozumienia. Źródłem konfliktów może być także niejednoznaczność organizacyjna, czyli nieprecyzyjnie określony zakres obowiązków lub niejasne cele¹⁰.

Pracy w bibliotekach, podobnie jak w innych organizacjach, również towarzyszą konflikty. Przyczyny oraz ewentualne sposoby rozwiązywania konfliktów pojawiających się w bibliotekach omawia szeroko Zbigniew Żmigrodzki¹¹. Do konfliktów w bibliotece prowadzić mogą niewłaściwe stosunki panujące w zespole bibliotekarskim, nieprawidłowe rozumienie celu i społecznej roli pracy bibliotekarskiej, a także błędy popełniane przez kierownictwo biblioteki.

Konfliktogenny charakter mogą mieć różnice w poglądach na temat właściwych metod pracy. Źródłem konfliktów w bibliotece bywają także antagonizmy

⁹ Zob. W. Jarecki: *Konflikt niejedno ma imię*. „Personel” 1998, nr 2, s. 53.

¹⁰ Zob. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie...*, s. 332—333.

¹¹ Zob. Z. Żmigrodzki: *Patologia biblioteczna*. Katowice 1996, s. 23, 29, 32—36.

pojawiające się między poszczególnymi agendami biblioteki. Wynikają one z zamknięcia się w kręgu wąsko pojętych własnych racji i obrony „niezależności” swojego stanowiska pracy, pojmowanego niewłaściwie jako „całość sama w sobie”. Powoduje to narastanie sporów pomiędzy działami, np. wypożyczalnia i czytelnia domagają się skrócenia terminu dostarczania materiałów zamówionych przez czytelnika z magazynu, podobnie agendy obsługujące czytelników żądają sprawniejszego oraz szybszego działania od działów gromadzenia i opracowania zbiorów. Innym źródłem konfliktów może stać się brak książek i czasopism, które z uwagi na profil biblioteki powinny się w niej znajdować, a nie zostały zamówione. Konflikty między agendami biblioteki podsycać może nierówne traktowanie poszczególnych działów przez jej kierownictwo. Czas otwarcia biblioteki również może być przyczyną konfliktów wynikających z niezadowolenia tej grupy pracowników, którzy pracują wtedy, gdy potencjalni klienci mają czas wolny. Stąd też część bibliotekarzy może dążyć do wprowadzenia daleko idących ograniczeń czasu otwarcia biblioteki w okresie letnim czy w dni przed- i poświąteczne, co z kolei wywołuje sprzeciwy tej grupy bibliotekarzy, która stara się bronić interesów czytelników. Powodem konfliktów jest także stosunek poszczególnych bibliotekarzy do klientów biblioteki, zwłaszcza wtedy, gdy chcąc pomóc czytelnikowi, wychodzą oni poza rutynowe formy obsługi, przez co narażają się koleżankom i kolegom. Wynika to z dwóch powodów: szczególne zaangażowanie jednego z pracowników jest przez innych oceniane ujemnie, jako chęć zwrócenia na siebie uwagi kierownictwa i uzyskania wyróżnienia (tzw. kompleks prymusa); ponadto intensyfikacja części usług bibliotecznych może zmusić pozostałe osoby czy całe agendy do zwiększenia wysiłku i nakładu pracy, co również może być niemile widziane.

Podobnie ewentualne przekształcenia i wprowadzanie nowych rodzajów usług mogą być przyczyną sporów pomiędzy bibliotekarzami opowiadającymi się za pozostaniem przy tradycyjnych formach obsługi a tymi, którzy postulują zmiany.

Wymienione tu sytuacje konfliktowe, jeżeli uwzględnimy poglądy występujące we współczesnej teorii organizacji i stosunków międzyludzkich w pracy, mają w zasadzie charakter pozytywny, wiążą się bowiem z wewnętrzną dyskusją, jak najlepiej wykonać zadania postawione przed zespołem bibliotekarzy. Trzeba jednak odpowiednio je traktować i prawidłowo rozwiązywać, przy uwzględnieniu priorytetu orientacji „na czytelnika” i realnej ocenie możliwości biblioteki. [...] Nieumiejętność wygaszania ognisk konfliktowych (ważna rola pod tym względem przypada kierownictwu i starszym bibliotekarzom), może spowodować długotrwałą destrukcję stosunków wzajemnych w zespole bibliotekarskim, która przenosi się prawie zawsze i na „front czytelniczy”¹².

¹² Ibidem, s. 33.

Aby konflikt wpłynął pozytywnie na funkcjonowanie organizacji, trzeba właściwie pokierować jego rozwojem i rozwiązaniem. Strony sporu nie powinny być wrogami, lecz partnerami, do każdego celu prowadzi najczęściej kilka dróg i wybranie jednej nie może dokonać się poprzez negację innych, ale przez ich analizę i wybór optymalnej bądź ich wypadkowej. Konfliktogenne nie są sprzeczne potrzeby, interesy czy cele, lecz próby ich rozwiązań lub realizacji.

Dla organizacji pożądane są konflikty konstruktywne, to znaczy takie, w efekcie których wydajność jest większa niż bez nich. Sprawiają one, iż zarządzający i członkowie grupy otrzymują znacznie więcej informacji, zaczynają rozumieć odmienne punkty widzenia i otrzymują do wyboru większą liczbę możliwych rozwiązań. Inne pozytywne aspekty konfliktów to:

- wyjaśnienie wielu spraw, w tym również zaistniałych nieporozumień;
- wzrost zaangażowania stron, co sprzyja ich wewnętrznej integracji;
- usprawnienie kanałów komunikacji i przepływu informacji;
- umocnienie kontaktów między stronami, jeżeli konflikt zostanie rozwiązany pozytywnie.

Niewłaściwie rozwiązywane konflikty skutkują zachowaniami niepożądanymi, jak spadek morale, dezintegracja jednostek i grup, pogłębienie różnic, niszczenie współpracy, podejrzliwość i brak zaufania, obniżenie wydajności i jakości pracy, a nawet upadek organizacji¹³.

Chociaż poszczególne konflikty różnią się między sobą, to możemy wyodrębnić pewne fazy przebiegu tego procesu¹⁴:

- konflikt ukryty — nieświadomiony stan napięcia, frustracji;
- konflikt postrzegany — pojawia się świadomość konfliktu, zaczyna się dostrzegać przeciwnika i traktować go jak wroga, wyodrębniają się wyraźnie strony konfliktu;
- konflikt odczuwany — precyzuje się przedmiot sporu, strony się organizują, zaczynają przygotowywać się, opracowują strategię działania;
- konflikt otwarty — następuje sterowanie konfliktem, strony podejmują określone działania (np. odwołanie, unikanie, wymuszanie, dążenie do kompromisu itd.);
- zakończenie konfliktu — osiągnięcie wyniku, który powinien być satysfakcjonujący dla obu stron.

W rozwiązywaniu konfliktów w bibliotece pomocna może okazać się zarówno znajomość zasad ich dynamiki, jak również zniekształcenia percepcyjne, jakim podlegają zwaśnione strony. Wyniki badań nad zachowaniami grup i osób w sytuacji konfliktowej ujawniły, że postawy zmieniają się w sposób możliwy do przewidzenia. Dużym utrudnieniem w konstruktywnym rozwiązaniu problemu są zniekształcenia takie, jak: „lustrzane odbicie” — każda ze stron ma przekonanie o włas-

¹³ Zob. Z. Rummel-Syska: *Konflikty organizacyjne*. Warszawa 1990, s. 21–22.

¹⁴ Zob. *Zachowania organizacyjne*. Red. A. Potocki. Warszawa 2005, s. 113–115.

nej racji i poczucie skrzywdzenia, czuje się źle i niesprawiedliwie potraktowana; „mechanizm żdźbła i belki” — dostrzeganie u przeciwnika wyłącznie negatywnych cech, przy jednoczesnym niedostrzeganiu ich u siebie, nawet jeśli stronę przeciwną potraktowało się w sposób identyczny do tego, w jaki uczynił to oponent; „podwójne normy” — takie same zachowania są odmiennie oceniane, nasze określone działanie jest traktowane jako pozytywne, przy czym takie samo zachowanie u przeciwnika odbieramy jako naganne i niedopuszczalne; „biegunowe myślenie” — w trakcie sporu występuje tendencja do tworzenia czarno-białych, skrajnych sytuacji¹⁵.

Strony konfliktu postrzegają się często w sposób stereotypowy, co powoduje powstanie uproszczonego i fałszywego obrazu. Takie podejście może znacząco utrudnić, a nawet uniemożliwić konstruktywne rozwiązanie problemu. Istotne staje się zatem rozpoznanie mechanizmów rządzących przebiegiem i dynamiką konfliktu, dzięki czemu możliwy stanie się dobór właściwej metody zarządzania konfliktem. Współcześnie uważa się bowiem, że konflikt jest zjawiskiem nieuniknionym i głównym zadaniem kierownictwa jest odpowiednie nim pokierowanie. Wśród wielu nowoczesnych metod rozwiązywania konfliktów, które nie wymagają specjalistycznej wiedzy psychologicznej i które można z powodzeniem zastosować w bibliotece, są: metoda czterech kroków, sesje wymiany wizerunków czy negocjacje.

Metoda czterech kroków została opracowana przez Daniela Dana¹⁶, opiera się na dialogu między stronami konfliktu. Składają się na nią cztery etapy (kroki):

Krok 1. Znajdź czas na rozmowę. Istotą pierwszego etapu jest nawiązanie kontaktu i nakłonienie strony przeciwnej do rozmowy przez zachęcenie do przedstawienia stanowiska i podkreślenie braku żądania ustępstw. Wynikiem takiego działania powinno być zaplanowanie terminu i czasu rozmowy (od pół godziny do dwóch godzin).

Krok 2. Zaplanuj warunki. Należy zadbać o odpowiednie okoliczności, sprzyjające wymianie poglądów oraz zaproponować spokojne i odosobnione miejsce, gdzie nikt nie będzie zakłócał rozmowy.

Krok 3. Przeprowadź rozmowę. Jest to kluczowy etap, który zdaniem twórcy tej metody powinien składać się z: otwarcia, zaproszenia, dialogu i przełomu. Najważniejsze jest to, aby strony konfliktu wymieniły, możliwie bez emocji, informacje i poglądy o przedmiocie sporu, unikając przy tym tematów niezwiązanych ze sprawą, opowiadania dowcipów czy plotek, poczucia rezygnacji czy przedłużających się przerw w rozmowie. Istotnym jest, aby strony zaczęły wykonywać gesty pojednawcze, takie jak: przeproszenie, wyrażenie żalu, zrozumienie dla problemów drugiej strony, ujawnienie własnych motywów, emocji czy odczuć, wyrażenie pozytywnych emocji wobec strony przeciwnej (podziw, szacunek), rozwiąza-

¹⁵ Zob. P. Dąbrowski: *Praktyczna teoria negocjacji*. Warszawa 1997, s. 80.

¹⁶ Zob. D. Dana: *Rozwiązywanie konfliktów*. Warszawa 1993.

nia kompromisowe. Najczęściej pierwsze spotkanie nie przynosi całkowitego rozwiązania problemu, ale po krótkiej przerwie na przemyślenia można ponownie powrócić do dialogu, często bowiem strony pod wpływem tego zmieniają postawę wobec spornej kwestii.

Krok 4. Doprowadź do zawarcia układu. Celem ostatniej fazy jest utrwalenie zawartego porozumienia, najczęściej w formie pisemnej umowy, która powinna być wyważona (obie strony muszą mieć zagwarantowane korzyści z ugody, a także obie powinny czuć się zmotywowane do realizacji przyjętych rozwiązań) oraz określać wzajemne zachowania stron (wskazywać zakres, jakiego dotyczy porozumienie oraz zachowania, do jakich strony się zobowiązują). Ważnym jest to, by żadna ze stron nie czuła się przymuszona do zawarcia pojednawczego układu, gdyż w takiej sytuacji w krótkim czasie dojść może do tzw. cyklu odwetowego.

Bardziej popularną, ale zarazem rozbudowaną formą rozwiązywania konfliktów są negocjacje. Zasady, na jakich się opierają, nie są skomplikowane, co sprawia, że negocjacje mogą być zastosowane przez każdego. Zbigniew Nęcki określa tę metodę jako „sposób, dzięki któremu co najmniej dwie osoby uzyskują korzystne rozwiązania częściowego konfliktu interesów, jaki je dzieli”¹⁷. Wobec negocjacji można przyjąć trzy nastawienia: „przegrana — przegrana”, obie strony nie będą odczuwały satysfakcji z zawartego porozumienia z powodu zbyt daleko idących ustępstw; „wygrana — przegrana”, występuje, gdy zwycięstwo jednej ze stron oznacza automatycznie porażkę drugiej; „wygrana — wygrana”, model najbardziej preferowany, kiedy obie strony sporu zyskują na jego rozwiązaniu.

Negocjacje najczęściej prowadzi się zespołowo. Każda osoba pełni w zespole negocjacyjnym określoną rolę: lider — najważniejsza osoba posiadająca kompetencje do podejmowania decyzji, protokolant — notuje ustalenia i przebieg dyskusji, słuchacz — jego zadaniem jest szczegółowe zapamiętywanie wszystkiego, co jest omawiane, krytyk — obserwuje przebieg negocjacji pod kątem krytycznej oceny, kontroler — sprawdza i ocenia działanie całego zespołu. Poszczególni badacze wskazują często dodatkowe osoby i role, jakie mogą one pełnić w trakcie negocjacji (np. „twardy facet” czy „sympatyczny facet”). Niezależnie jednak od tego, jak dobierzemy zespół, w trakcie spotkania negocjacyjnego obowiązują pewne zasady zachowania, wspomagające dojście stron do satysfakcjonującego wyniku. Są to tak zwane złote zasady negocjacji:

- oddzielaj ludzi od problemów;
- myśl o problemie i jego rozwiązaniu, nie o kolejnych propozycjach;
- bądź twórczy — szukaj wielu wariantów;
- dąż do ustalenia obiektywnych kryteriów oceny osiągniętego porozumienia.

Inną obok negocjacji nowoczesną metodą rozwiązywania konfliktów jest sesja wymiany wizerunków, w której każda ze stron dowiaduje się, jak jest postrze-

¹⁷ Z. Nęcki: *Negocjacje w biznesie*. Kraków 1991, s. 12.

gana przez stronę przeciwną. Przebieg sesji wymiany wizerunków jest następujący: przygotowanie wizerunku (własnego i strony przeciwnej), wzajemne zaprezentowanie wizerunków (strony wymieniają się informacjami, co umożliwia przełamanie stereotypów w postrzeganiu siebie i oponenta), czas na przemyślenia (wyciągnięcie wniosków), zakomunikowanie konkluzji stronie przeciwnej (wraz ze szczegółowym omówieniem wniosków), korekta zachowań (wypracowanie sposobów wzajemnego odnoszenia się stron do siebie, dzięki czemu możliwe stanie się osłabienie konfliktu i współpraca).

Omówione wyżej metody rozwiązywania konfliktów koncentrują się przede wszystkim na pobudzaniu twórczych możliwości porozumienia. Ich uniwersalność powoduje, że mogą znaleźć zastosowanie we wszelkiego typu organizacjach. Jak zauważa autor jednej z nich, D. Dana, znajomość tych metod „nie robi z Ciebie eksperta od mediacji lub negocjacji, ale pomoże w kształtowaniu lepszych stosunków z otoczeniem”¹⁸. Paweł Pioterek pisze: „Konflikty w każdej organizacji, a więc także w bibliotece, są nieuniknione, ale ich skutkiem może być pobudzenie do działania i zmiany. Najważniejsze jest jednak to, by konflikty te umiejętnie rozwiązywać i umieć je przekształcać w działania pozytywne, by zmniejszać ich szkodliwe aspekty, a wyłuskać te pozytywne”¹⁹. W przeciwnym razie bowiem konflikty nierozwiązane lub niewłaściwie rozwiązane rzutować mogą w istotny sposób na poziom świadczonych przez bibliotekę usług, a nawet mogą doprowadzić do społecznej izolacji biblioteki i jej pracowników.

¹⁸ D. Dana: *Rozwiązywanie...*, s. 12.

¹⁹ P. Pioterek: *Budowanie efektywnego zespołu w bibliotece*. Warszawa 2008, s. 22.

Иоанна Каминьска

КОНФЛИКТЫ В БИБЛИОТЕЧНЫХ КОЛЛЕКТИВАХ, А ТАКЖЕ ИЗБРАННЫЕ МЕТОДЫ ИХ РЕШЕНИЯ

Резюме

В статье рассматриваются условия достижения синергии в коллективной работе в библиотеке. Это становится возможным, в частности, благодаря соответствующим методам решения появляющихся конфликтов. Автор представляет дефиниции конфликта, причины его появления, а также стадии течения этого процесса. Основную часть работы составляет обсуждение современных методов управления конфликтами, таких, как метод четырех шагов Даниела Дана и сессия обмена образами.

Joanna Kamińska

CONFLICTS IN LIBRARY TEAMS AND SELECTED METHODS OF THEIR SOLUTION

Summary

The article discusses the conditions of achieving synergy in a library group work. It is possible, among other things, thanks to the appropriate solution methods of appearing conflicts. A definition of conflict, reasons of its existence, as well as stages of the very process were presented. The main part of the work constitutes a discussion of selected modern methods of conflict management such as the method of four steps by Daniel Dana or the session of image exchange.